

# L'analyse de la Chaîne de Valeur

## Présentation de la chaîne de valeur

En principe, une entreprise cherche à obtenir un avantage concurrentiel et se donne pour mission de créer de la valeur pour ses clients.

Mise au point par Michael Porter, professeur de stratégie d'entreprise de l'Université d'Harvard, la chaîne de valeur est un outil d'analyse stratégique permettant d'identifier, au sein d'une entreprise ou d'une organisation, les différentes activités clés créatrices de valeur pour le client et génératrices de marge pour l'entreprise.

Selon Porter, la chaîne de valeur repose sur l'enchaînement, la succession d'activités étape par étape, jusqu'au produit ou au service final. Chaque étape permet d'y ajouter de la valeur et donc de contribuer à l'avantage concurrentiel de l'organisation.

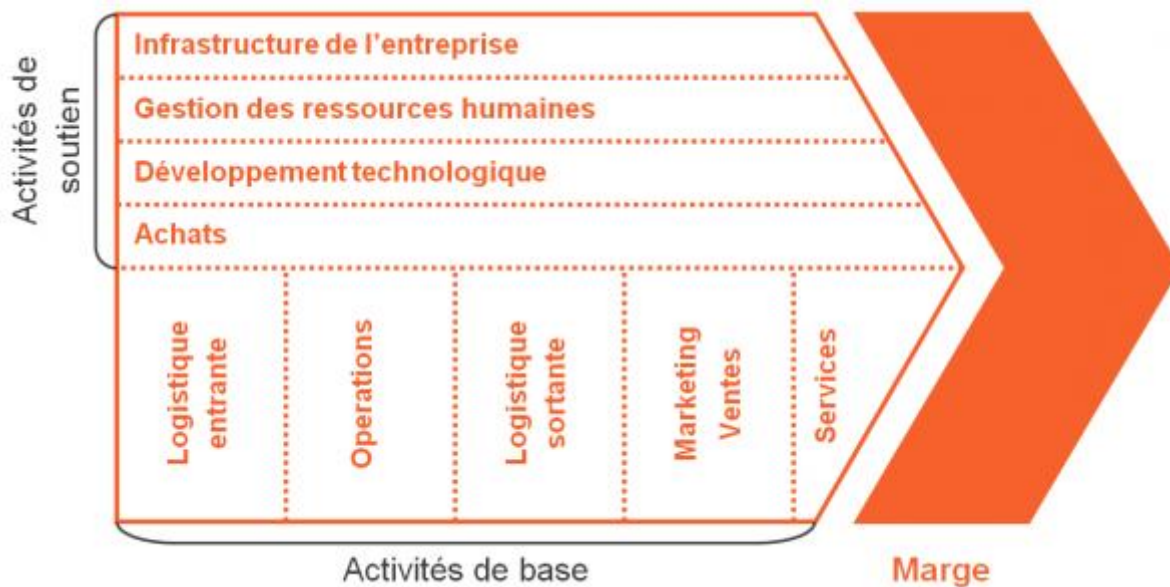
Les objectifs de cette analyse :

1. Comprendre comment chaque activité, c'est à dire chaque maillon qui compose l'entreprise, crée ou lui fait perdre de la valeur
2. Allouer les ressources et concentrer les efforts sur les activités charnières pour rendre l'entreprise plus compétitive sur son marché.

Pour dégager la marge compétitive de l'entreprise, il faut décomposer cette dernière, en enchaînement d'activités (exemple : achats) qui regroupent chacune des processus métier (exemple : négociation des prix avec les fournisseurs).

En affectant les ressources de manière plus efficace tout au long de cette chaîne, l'entreprise pourra se positionner par rapport aux produits ou aux services des concurrents : un prix inférieur grâce à un processus de fabrication optimisé ou à l'achat des matières premières à moindre coût, une nouvelle technologie, une innovation ou fonctionnalité du produit qui permet à l'organisation de se différencier, une meilleure qualité de fabrication, un meilleur service après-vente, un délai de livraison plus court grâce à l'organisation logistique, etc. Cette analyse permet donc de prendre des décisions d'ordre stratégique pour positionner le ou les produits et services sur le marché en termes de coût ou de différenciation.

Le schéma suivant présente la chaîne de valeur d'une entreprise dans son ensemble. Michael Porter la présente comme une succession séquentielle d'activités permettant d'aboutir à un produit ou un service économiquement viable sur son marché.



Selon Michael Porter, la structure des coûts d'une entreprise se compose de différentes activités bien distinctes. M. Porter a condensé cette analyse dans un modèle générique composé de neuf grandes fonctions génératrices de valeur : cinq activités de base et quatre activités de soutien.

La marge correspond à la différence entre la valeur donnée au produit ou au service et les coûts liés à sa création jusqu'à sa mise sur le marché.

Le coût lié à ces activités rapporté à la part de valeur qu'elles dégagent pour le client final, permet de mettre en lumière les sources potentielles de l'avantage concurrentiel de l'entreprise et surtout de prendre les décisions qui vont permettre de le conserver dans le temps.

Bien entendu, l'ordre d'enchaînement des activités, notamment des activités de base, peut être différent en fonction de l'entreprise, de ses produits ou services et de son mode de distribution.

## Les activités de base ou fonctions primaires

Les activités de base sont les activités qui agissent directement sur la valeur ajoutée au produit ou au service final. Elles permettent de créer physiquement un produit ou de réaliser un service, de le marketer, de le vendre, de le délivrer au client final et d'en assurer le service après-vente.

- **La logistique d'approvisionnement** (logistique entrante) comprend les processus d'acquisition des ressources qui permettent à l'entreprise de produire ses biens et services : la sélection de matières premières, la manutention, la gestion des stocks et des arrivées, l'entreposage, les transports
- **Les opérations** transforment la matière première en produit fini : les machines, l'assemblage, le conditionnement, les tests, la maintenance
- **La logistique sortante** : traitement et préparation des commandes, le transport, les délais de livraison, la distribution au client final
- **Le marketing et les ventes** : la tarification, la promotion, la communication, la publicité, la vente et la gestion des canaux de distribution pour que le client connaisse le produit et l'achète
- **Les services** permettent de maintenir la valeur du produit ou du service : l'installation, la formation à l'utilisation, l'entretien, la réparation et la gestion des pièces détachées de rechange

Cette liste de processus n'est pas limitative et doit s'adapter à chaque entreprise.

## Les activités de soutien ou fonctions de support

Les activités de soutien sont les activités qui contribuent indirectement à ajouter de la valeur au produit ou au service final. Elles permettent de rendre possible les activités de base, d'en gérer la coordination et d'assurer un bon fonctionnement global pour améliorer l'efficacité de l'entreprise.

- **L'infrastructure de l'entreprise** : la direction générale, la direction administrative et financière, la direction des affaires juridiques, le contrôle de la qualité et la planification
- **Les ressources humaines** qui agissent sur toutes les activités de base : le recrutement, la formation et la gestion des compétences, les mécanismes de primes et d'évolutions
- **Le développement de la technologie** indispensable à la conception et au développement des produits ou services et à la capacité d'innovation de l'entreprise : la recherche & le développement, le choix des technologies, le système d'information, les processus entreprise
- **Les achats** : les achats de matières premières, la négociation des contrats avec les fournisseurs, la location des locaux

Cette liste de processus n'est pas limitative et doit s'adapter à chaque entreprise.

## La chaîne de valeur dans une filière

L'entreprise ne fabrique et ne fournit pas toujours un produit ou un service fini de A à Z. Pour des produits complexes qui nécessitent plusieurs spécialisations, les entreprises s'organisent en filière. Dans une telle industrie, chaque entreprise apporte une partie de la valeur au produit final.

Dans une filière, les chaînes de valeur de chacun des acteurs, fournisseurs, fabricants, distributeurs, etc., se coordonnent et s'imbriquent pour aboutir à un bien ou un service.

Par exemple, dans la filière de l'optique-lunetterie, on trouve des entreprises spécialisées dans la fabrication des verres correcteurs, d'autres dans la fabrication des montures, des ateliers qui montent les verres sur les montures en fonction de la morphologie du client, des réseaux de distribution et des opticiens qui vendent et livrent les paires de lunettes avec les verres montés aux consommateurs.

Sans l'ensemble de ces acteurs, il n'y a pas de produit fini accessible par le consommateur et chaque acteur apporte une partie de la valeur.

## Comment conduire une analyse de la chaîne de valeur pour votre organisation ?

1. Distinguez les groupes d'activités de base et d'activités de soutien menant au produit ou au service fini et disponible sur son marché.
2. Pour chaque activité, identifiez les différents processus métier clés qui la composent et qui représentent une part significative des coûts et de la valeur ajoutée. Ils sont sources de l'obtention d'un avantage concurrentiel.
3. Réalisez un scoring, c'est à dire évaluez et priorisez les activités et processus clés qui apportent ou qui peuvent apporter de la valeur à votre produit ou à votre service et qui sont indispensables à la vente et à la satisfaction du client. Donnez par exemple une note d'importance à chacun de ces processus dans un tableau de scores.
4. Mettez ce scoring en face des coûts liés à chacun des processus. Vous avez maintenant une vue du coût lié à chaque activité et de leur contribution à la valeur ajoutée.
5. Cherchez ce qui peut être amélioré et optimisé et réallouez les ressources si nécessaire pour obtenir ce fameux avantage concurrentiel.
  - a. Essayez par exemple d'identifier les postes ou processus qui représentent un coût élevé et qui génèrent une faible valeur ajoutée pour le client et optimisez-les.
  - b. Cherchez à démultiplier la valeur ajoutée en concentrant les efforts sur les activités clés.

## Synthèse

Vous l'aurez compris, « la valeur » est le concept clé de cette analyse. En étudiant la composition de sa chaîne de valeur et de sa structure de coût, une entreprise peut se positionner face à ses concurrents par la différenciation et en soutenant la concurrence sur les prix.

### Sources/Pour en savoir plus

- Johnson G., Scholes K., Whittington R., Fréry F., 2005, Stratégique, 7e édition, Pearson Education, Paris, 732p.
- [Wikipedia, Chaîne de valeur](#)
- [ProvenModels](#)
- Cima, [Strategic Analysis Tools, Topic Gateway Series No. 34](#)